KIT MÉTHODOLOGIQUE

élaborer et manager

le plan de formation de son entreprise

OPCALIA

PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

avant-propos

L'enjeu compétences est plus que jamais déterminant pour la compétitivité des entreprises et l'épanouissement professionnel des salariés. Outil d'accompagnement privilégié du développement des compétences individuelles et collectives, le plan de formation permet d'ancrer la professionnalisation des salariés dans une logique de performance, de prendre en compte les enjeux à court et moyen termes, de mesurer l'impact de la formation sur la bonne marche de l'organisation, de donner du sens à la formation en impliquant tous les acteurs et de valoriser l'effort de l'entreprise.

Il n'existe pas de plan de formation type… seulement quelques principes directeurs, des méthodologies éprouvées, des pièges à éviter et, ne l'oublions pas, des obligations réglementaires que les employeurs se doivent de respecter. Chaque entreprise peut donc élaborer et manager son plan de formation en fonction de sa culture, de ses contraintes et de ses besoins.

Opcalia a conçu ce kit méthodologique pour accompagner les entreprises tout au long de la démarche. Chefs d'entreprise, responsables financiers, comptables, cadres en charge de la formation, assistantes de direction… Il s'adresse à tous ceux qui sont susceptibles d'endosser la responsabilité de la construction, du suivi et de l'évaluation du plan de formation de façon récurrente ou occasionnelle. Ils y trouveront des conseils, des méthodes et des outils afin de gérer la formation des salariés par la performance.

KIT MÉTHODOLOGIQUE

sommaire

Élaborer et manager le plan de formation de son entreprise

mode d'emploi ..... P. 1

- *FICHE-OUTIL 1 : Calendrier du plan de formation*

quizz *: Testez vos connaissances* ..... P. 3

LES CINQ ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

étape 1 *- Définir les orientations formation* ..... P. 5

Action 1 : Réaliser le diagnostic de l'entreprise

- *FICHE-OUTIL 2 : Grille de diagnostic de votre entreprise*
- *FICHE-OUTIL 3 : Qui fait quoi ?*

Action 2 : Formaliser les orientations formation

- *FICHE-OUTIL 4 : Grille d'analyse par projet*

étape 2 *- Identifier et hiérarchiser les demandes de formation* .... P. 7

Action 1 : Recueillir les besoins en compétences

- *FICHE-OUTIL 5 : Grille de recueil des attentes individuelles*
- *FICHE-OUTIL 6 : Grille de recueil des attentes formation d'un service*

Action 2 : Répertorier les actions de formation prioritaires

étape 3 *- Construire son plan de formation et optimiser son budget* P. 10

Action 1 : Bâtir le plan de formation

- *FICHE-OUTIL 7 : Plan de formation : de quoi parle-t-on ?*
- *FICHE-OUTIL 8 : Établir un budget prévisionnel de formation*

Action 2 : Optimiser le budget formation

- *FICHE-OUTIL 9 : Les modes d'organisation d'une action de formation*
- *FICHE-OUTIL 10 : Données « salariés » pour optimiser le plan de formation*

Action 3 : Promouvoir et vendre le plan de formation

- *FICHE-OUTIL 11 : Obligations vis-à-vis des Instances représentatives du personnel (IRP)*

étape 4 *- Piloter et organiser la mise en œuvre du plan*..... P. 14

Action 1 : Acheter une prestation de formation

- *FICHE-OUTIL 12 : Modèle de cahier des charges formation*

Action 2 : Déployer le plan de formation

- *FICHE-OUTIL 13 : Modèle de clause de dédit-formation*
- *FICHE-OUTIL 14 : Modèle d'attestation de fin de formation*

étape 5 *- Évaluer son plan de formation*..... P. 17

Action 1 : Évaluer les actions de formation

- *FICHE-OUTIL 15 : Grille d'évaluation d'une prestation de formation*
- *FICHE-OUTIL 16 : Fiche de suivi de la formation*

Action 2 : Réaliser le bilan du plan de formation

- *FICHE-OUTIL 17 : Informations à communiquer aux Instances représentatives du personnel (IRP)*

Consultez la fiche-outil 1

KIT MÉTHODOLOGIQUE «ÉLABORER ET MANAGER LE PLAN DE FORMATION DE SON ENTREPRISE»

mode d'emploi

De la définition des orientations formation de l'entreprise à l'évaluation des actions effectivement mises en œuvre, ce kit méthodologique vous propose une démarche opérationnelle d'élaboration du plan de formation à travers six étapes distinctes.
Chacune de ces étapes est structurée autour de deux questions « **Quels enjeux ?** » et « **Comment faire ?** » et renvoie à des « **Fiches-outils** » : Grille de diagnostic de l'entreprise ; Tableau comparatif des différents modes d'organisation d'une action de formation ; Modèle de cahier des charges… Il s'agit de documents « prêt à l'emploi » qui facilitent le passage de la théorie à la pratique et que vous pouvez adapter en fonction de vos objectifs et de vos besoins. Enfin, avant d'entrer dans le vif du sujet, un **Quizz** vous permet de faire le point sur vos connaissances sur le plan de formation.

Pour vous accompagner dans le pilotage de la formation au sein de votre entreprise, la fiche-outil 1 récapitule les temps forts de la démarche sur une année civile.

Fiche-outil 1
Calendrier du plan de formation

Le plan de formation en bref

Le plan de formation rassemble les actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Il peut également prévoir des actions de bilan de compétences et de Validation des acquis de l'expérience (VAE) et inclure des formations qui participent à la lutte contre l'illettrisme.

Le plan de formation s'adresse à tous les salariés, quels que soient leur statut (CDI, CDD) et leur ancienneté. Son élaboration relève de la responsabilité pleine et entière de l'employeur, après consultation des représentants du personnel.

Outil stratégique, le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de développement des compétences individuelles et collectives de l'entreprise. Il accompagne le développement de la performance de l'entreprise et il décrit les salariés concernés par les formations, les objectifs à atteindre, les actions à mettre en œuvre, les modalités d'organisation, la planification dans le temps et le budget consacré.

quizz

Testez vos connaissances

Petite entrée en matière en forme de mini-test ! Chaque question renvoie à une des étapes de ce kit méthodologique dans laquelle une réponse détaillée et les outils appropriés sont à votre disposition.

1 - Quels sont les enjeux d'une méthodologie structurée d'élaboration du plan de formation ?

a/ Proposer des actions de formation en cohérence avec les projets de l'entreprise.

b/ Permettre à l'entreprise de s'acquitter de son obligation légale.

c/ Optimiser l'investissement formation tout en favorisant l'efficacité pédagogique.

En savoir + : étape 1

2 - Pour vous le plan de formation, c'est :

a/ Un tableau financier qui permet de visualiser la dépense formation.

b/ Un outil utile pour les entreprises de plus de 50 salariés.

c/ Un document qui regroupe toutes les informations nécessaires à la mise en œuvre d'une politique formation.

En savoir + : étape 2

3 - Comment formalisez-vous votre plan de formation ?

a/ Chaque fin d'année, le service comptable me fournit les factures des formations suivies pendant l'année.

b/ Je ne formalise pas de plan de formation.

c/ J'établis un document qui recense par collaborateur et par service, les différentes formations à mettre en place sur l'année avec le budget correspondant.

En savoir + : étape 3

4 - Comment optimisez-vous votre budget formation ?

a/ J'utilise les différents dispositifs de formation (Plan de formation, DIF, CIF...) afin d'optimiser mon budget.

b/ Après avoir formalisé mes besoins de formation, je sollicite Opcalia afin de bénéficier de l'expertise de mon conseiller.

c/ Je mets en place les formations les plus courtes et les moins onéreuses en fonction de mon budget.

En savoir + : étape 3

5 - Comment dois-je sélectionner un prestataire de formation ?

a/ Je mets en place des critères en perspective avec le projet de formation.

b/ Je choisis le prestataire car c'est un ami du Responsable de formation.

c/ Je m'appuie sur les évaluations des stagiaires de l'année passée.

En savoir + : étape 4

6 - Pour faciliter les départs en formation, que doit faire un manager ?

a/ Il doit imposer les départs en formation.

b/ Il doit anticiper le départ en formation en fonction des contraintes de son service et de ses collaborateurs.

c/ Il réunit l'équipe et informe des arbitrages du plan et des départs en formation prévus.

En savoir + : étape 4

7 - À quoi sert l'évaluation à froid ?

a/ À connaître le degré de motivation du salarié par rapport à la formation.

b/ À évaluer ses acquis et son évolution en situation de travail.

c/ À déterminer s'il mérite une nouvelle formation.

d/ À voir s'il est judicieux de mettre en place des mesures correctives.

En savoir + : étape 5

Réponses : 1a-c ; 2c ; 3c ; 4a-b ; 5a-c ; 6a-b-c ; 7b

étape n°1

Action 1 : Réaliser le diagnostic de l'entreprise

quels enjeux ?

- **Définir** les enjeux de la formation à partir du contexte et des projets de l'entreprise.
- **Ancrer** la formation des salariés dans une logique opérationnelle de performance.

comment faire ?

Conduire une étude globale

Pour connaître son entreprise aujourd'hui et prévoir ses évolutions à court, moyen et long termes :

Identifier les éléments de l'environnement qui pourraient avoir un impact sur le fonctionnement de l'entreprise :

- les nouvelles exigences des clients,
- les innovations des concurrents,
- les évolutions technologiques ou légales,
- les contraintes environnementales,
- le cadre démographique et social.

Comprendre la culture et le fonctionnement de l'entreprise :

- son organisation,
- ses axes de développement selon leur degré d'importance et d'urgence,
- ses orientations commerciales,
- son outil de production.

Faire remonter les préoccupations et problématiques du terrain :

- les indicateurs à améliorer (satisfaction clients, taux de rebus, absentéisme...),
- les besoins de polyvalence,
- les montées en compétences.

Identifier tous les acteurs au sein de l'organisation et analyser leur rôle dans la mise en place d'une politique formation.

Lister les points à améliorer

Pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise : organisation interne, productivité technique, rendement, performance au travail, informatique, qualité, maintenance, hygiène et sécurité…

Réaliser un diagnostic des ressources humaines

Connaître les profils des salariés de l'entreprise, anticiper les besoins de recrutement, les projets de mobilité.

S'approprier les dispositions légales et conventionnelles en matière de ressources humaines et la politique formation de l'entreprise.

Fiche-outil 2
Grille de diagnostic de votre entreprise

Fiche-outil 3
Qui fait quoi ?

Bon à savoir

Les lieux ressources emploi / formation

DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) : assure la mise en œuvre des politiques publiques en matière de travail, d'emploi et de formation professionnelle.
direccte.gouv.fr

Conseil régional : définit et met en œuvre la politique d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle.
www.regions-et-formation.fr

Pôle Emploi : accompagne les entreprises, les conseille dans leurs démarches de recrutement et les informe sur le marché de l'emploi.
www.pole-emploi.fr

Apec : favorise le recrutement et propose aux entreprises une offre de conseil, de formation et des informations sur le marché de l'emploi des cadres.
www.apec.fr

Centre Inffo : conçoit et diffuse des produits et des services d'information, d'expertise et de formation sur le droit, les pratiques et l'environnement de la formation.
www.centre-inffo.fr

Carif (Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation) : fournit aux professionnels et au public une information sur l'offre de formation, sur la règlementation et son environnement économique.
www.intercariforef.org

Cette action se déroule au cours du premier semestre de l'année.

étape n°1

Action 2 : Formaliser les orientations formation

quels enjeux ?

- **Traduire** la stratégie de l'entreprise en orientations opérationnelles.
- **Identifier** les compétences à développer.
- **Donner** du sens à la formation en impliquant tous les acteurs de l'entreprise.

comment faire ?

S'affirmer comme animateur et facilitateur du développement des compétences

En direction des représentants du personnel :

• favoriser le dialogue social au sein de l'entreprise en impliquant les instances représentatives et en recueillant les observations des représentants du personnel.

En direction des managers :

• transmettre les orientations stratégiques de la direction vers le management en diffusant une lettre de cadrage,

• solliciter les managers à l'occasion d'une réunion de travail pour qu'ils puissent échanger et traduire les orientations stratégiques en orientations de service,

• établir des échanges réguliers afin qu'ils s'approprient les orientations formation,

• conseiller l'encadrement pour qu'il comprenne les enjeux et qu'il connaisse les différents dispositifs de formation.

En direction des salariés :

• encourager les collaborateurs à être acteur de leur évolution professionnelle, en mettant en place une information ciblée sur les orientations formation, les objectifs attendus et les dispositifs de formation existants.

Conduire une analyse des projets prioritaires, afin de définir pour chacun d'eux

Son objectif et le délai de mise en œuvre, le mode de réalisation, les résultats escomptés et le type d'évaluation.

Les moyens à mettre en place et les compétences à développer.

Cette analyse permet de repérer les cas où la formation est la plus pertinente. En effet, la formation n'est pas la seule modalité d'acquisition de compétences (mobilité, recrutement externe, communication, réorganisation du travail, tutorat, échanges avec les pairs).

Fiche-outil 4
Grille d'analyse par projet

Bon à savoir

Accentuer sa communication pour encourager l'implication

Diffuser à l'encadrement et aux salariés les priorités de la formation et les informer du budget prévisionnel est indispensable. Cette étape permet de préciser que toutes les demandes ne pourront être systématiquement acceptées. Ceci évite les malentendus et permet au salarié d'avoir une visibilité sur la stratégie de formation de l'entreprise et les axes qui en découlent. Il peut ainsi co-construire avec son responsable hiérarchique son projet professionnel et peut s'impliquer dans la démarche.

Cette action se déroule de juin à début septembre

Allez plus loin avec le kit Opcalia « *Rendre les salariés acteurs de leur projet professionnel* »

étape n°2

Action 1 : Recueillir les besoins en compétences

* Consultez les fiches-outils 5-6

quels enjeux ?

- **Prendre en compte** les attentes du terrain.
- **Trouver** un bon équilibre entre la prise en compte des besoins de compétences de l'entreprise et les aspirations des salariés.

comment faire ?

S'appuyer sur l'historique des formations

Étudier les évaluations des formations passées et prévoir des mesures correctives si besoin.

Reprogrammer les actions qui n'ont finalement pas pu être organisées.

Vérifier les demandes de l'année précédente qui avaient été ajournées car non prioritaires.

Identifier les actions de formation obligatoires (sécurité...).

Tenir compte des demandes exprimées par le Comité d'entreprise

Bon à savoir

Qu'est-ce qu'un besoin en compétences ?

Ce n'est ni une envie, ni une demande de formation. C'est l'écart entre les compétences existantes et celles nécessaires au développement de l'entreprise. La formation vient combler cet écart. Cette notion permet de fixer les objectifs à atteindre par la formation.

Choisir sa méthode de recueil des besoins

Méthode de recueil collective (groupe de travail) :
Pour identifier les besoins en compétences collectifs par rapport à un référentiel de compétences et définir l'accompagnement nécessaire et les parcours de formation.

Méthode de recueil individuelle (par l'envoi de questionnaire ou par entretien) :
La méthode de recueil par questionnaire permet de toucher le plus grand nombre. Toutefois les retombées de ce type de recueil restent faibles.

Les phases de déroulement d'un entretien

1ère phase : préparation préalable de l'entretien (recueil d'information, outils de suivi...).

2ème phase : réalisation de l'entretien (méthodologie, comportement, supports…) :

- étape 1 : l'introduction du cadre et des finalités de l'entretien,
- étape 2 : le bilan de l'année N-1 du parcours professionnel et de la formation,
- étape 3 : l'identification et la mise à jour du projet professionnel « Étude des besoins »,
- étape 4 : la recherche des solutions formatives « Détermination des objectifs »,
- étape 5 : la conclusion de l'entretien « Identification du plan d'action ».

3ème phase : formalisation du compte rendu de l'entretien.

Jumeler les méthodes (individuelles et collectives) en fonction des publics et du contexte de l'entreprise

Fiche-outil 5
Grille de recueil des attentes individuelles

Fiche-outil 6
Grille de recueil des attentes formation d'un service

Cette étape peut s'étaler de janvier à septembre.

étape n°2

Action 1 : Recueillir les besoins en compétences

Les différents types d'entretien

Appellation	Objectifs	Éléments distinctifs
Entretien annuel d'appréciation, d'objectif, d'évaluation	Mesure les réalisations par rapport au poste occupé et aux objectifs fixés. Permet d'identifier les besoins en formation du collaborateur par rapport aux objectifs fixés.	Ce type d'entretien implique une évaluation du travail fourni.
Entretien professionnel	Construire un projet professionnel à partir des souhaits d'évolution du collaborateur dans l'entreprise, de ses aptitudes et des besoins de l'entreprise.	Entretien au moins tous les deux ans.
Entretien professionnel de seconde partie de carrière	Permet de favoriser les évolutions de carrière et d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle.	Entretien à réaliser dans l'année qui suit le 45 ème anniversaire du salarié, puis tous les 5 ans. Si l'article L6321-1 du Code du travail réserve effectivement l'entretien de 2ème partie de carrière aux entreprises de 50 salariés et plus, l'ANI du 9 mars 2006 relatif à l'emploi des seniors (étendu par arrêté du 12/07/06, JO du 22/07/06) ne prévoit pas de condition d'effectif.
Bilan d'étape professionnel Les modalités pratiques du bilan d'étape professionnel doivent être précisées par accord national interprofessionnel. (1)	Accompagner le salarié à construire un projet professionnel.	Faire un point sur ses capacités professionnelles et ses compétences et déterminer les objectifs de formation.

(1) *Pour info : des négociations devraient reprendre sur ce point en 2012.*

Allez plus loin avec le kit Opcalia *« Conduire les entretiens individuels en entreprise »*

étape n°2

Action 2 : Répertorier les actions de formation prioritaires

quels enjeux ?

- **Croiser** les orientations formation et les besoins en compétences identifiés.
- **Vérifier** l'adéquation et la cohérence des actions de formation avec le budget disponible.

comment faire ?

Lister toutes les demandes de formation qui ont été recensées lors du recueil des besoins

Adopter une posture de « consultant interne »

Il s'agit de recenser toutes les sources d'information nécessaires afin d'analyser la pertinence des besoins.

Pour mener à bien ce travail de réflexion, il est nécessaire de se poser les bonnes questions. Clarifier le contexte de la demande et les objectifs attendus peut être nécessaire en associant l'encadrement et le collaborateur pour identifier son degré d'importance et d'urgence.

Cerner les thèmes de formation identifiés par un grand nombre de collaborateurs

Les comparer avec les autres besoins exprimés au titre du développement de l'entreprise et de l'évolution technique.

Définir une grille d'analyse des facteurs à prendre en compte dans la hiérarchisation des demandes

Cette grille doit se baser sur :

La performance :

- développer la performance individuelle dans l'emploi,
- accroître la performance collective.

Les projets :

- réussir un investissement,
- changer d'organisation,
- favoriser l'évolution des métiers,
- développer l'employabilité.

Les parcours :

- faciliter l'insertion des publics,
- accompagner la promotion et la mobilité,
- faciliter les projets individuels.

Classer chaque demande en fonction de son enjeu stratégique et de sa faisabilité :

Enjeu stratégique

Essentiel			
Fort			
Faible			
Nul			
	Facile	Moyen	Difficile

Accès à la compétence

étape n°3

Consultez les fiches-outils 7-8 *

Action 1 : Bâtir le plan de formation

quels enjeux ?

- **Élaborer** un document de cadrage permettant d'optimiser les actions de formation et les sources de financement.
- **Sélectionner** les actions de formation qui seront intégrées au plan de formation.

comment faire ?

Dessiner le cadre de la politique formation

Le plan de formation ne doit pas se limiter au budget prévisionnel. C'est avant tout un outil de management et de communication qui doit présenter :

- le contexte de l'entreprise,
- les orientations stratégiques,
- les objectifs à atteindre par la formation,
- le descriptif des actions et les modalités d'organisation,
- le calendrier prévisionnel des actions,
- les conditions d'évaluation des actions,
- le budget prévisionnel.

Fiche-outil 7
Plan de formation : de quoi parle-t-on ?

Fiche-outil 8
Établir un budget prévisionnel de formation

Bâtir le plan de formation

Ce document comporte quatre types d'information :

Les actions de formation que l'on va mettre en place :
- intitulé précis,
- type d'action,
- catégorie d'action de formation,
- nom du prestataire (si connu),
- effectifs concernés,
- caractéristiques du public.

L'objectif des formations :
- les savoirs attendus,
- les compétences à acquérir,
- les effets escomptés.

La nature des actions de formation :
- formation non qualifiante,
- formation qualifiante,
- formation diplômante...

La durée prévisionnelle.

Bon à savoir

Qu'est-ce qu'une formation qualifiante ?

Une formation qualifiante permet d'accéder à une qualification qui peut être :
- reconnue par la profession (dans les classifications de la convention collective) ;
- attestée par un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) ;
- ou enregistrée au RNCP (Répertoire national des certications professionnelles).

Le RNCP comprend des diplômes, des titres à finalité professionnelle ou des CQP enregistrés « de droit » ou à la demande des organismes qui les ont créés, après avis de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP).

www.cncp.gouv.fr

Cette action s'étend de septembre à début décembre.

étape n°3

Action 2 : Optimiser le budget formation

quels enjeux ?

- **Calculer** avec précision les coûts des formations prévues dans l'année.
- **Rechercher** la meilleure articulation entre les différents dispositifs de formation.
- **Identifier** les possibilités de cofinancements externes pour minimiser la dépense.

comment faire ?

»» Calculer les coûts de chaque action de formation

Les principales dépenses imputables au titre du plan de formation sont :

› **Les coûts pédagogiques prévisionnels** :

- coûts pédagogiques externes : frais d'intervention des prestataires externes de formation (y compris, éventuellement, la préparation).
- coûts pédagogiques internes : frais d'intervention des formateurs internes (salaire chargé du formateur multiplié par le nombre d'heures).

› **Les rémunérations des stagiaires** : salaire chargé ou allocation de formation.

› **Les frais de transport,** d'hébergement et de restauration des salariés en formation.

› **Les autres frais** : frais de location de salle, de documentation, de reproduction de documents, de matériel informatique ou de machines (en général compris dans le coût pédagogique dans le cas d'une formation externe).

Pour mémo :

Action de formation Catégorie 1	Action d'adaptation au poste de travail ou liée à l'évolution ou au maintien dans l'emploi.	Maintien de la rémunération.
Action de formation Catégorie 2	Action de développement des compétences.	Maintien de la rémunération et versement d'une allocation formation égale à 50 % du salaire horaire net **x** nombre d'heures de formation pour les heures de formation réalisées hors temps de travail (dans la limite de 80 heures par an et par salarié).

»» Rationnaliser son plan de formation

Envisager les différents modes pédagogiques tout en préservant la qualité de la formation et la maîtrise des coûts :

› **Formation interne** :
l'entreprise assure la maîtrise d'œuvre de la formation, elle est responsable de la conception pédagogique, de l'organisation matérielle, de l'animation, du suivi et de l'évaluation de l'action : choix des thèmes et des méthodes pédagogiques, de l'élaboration du programme, de la définition des horaires et du choix de l'animateur. La formation est organisée par l'entreprise à destination de ses salariés, elle est en général animée par un salarié de l'entreprise et peut avoir lieu dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci.

› **Formation externe :**
• **Les formations intra-entreprise** sont structurées et organisées par un organisme de formation pour un groupe de salariés d'une même entreprise. Elles peuvent avoir lieu dans les locaux de l'entreprise ou à l'extérieur. L'avantage de ce type de formation est de reposer sur l'adaptation complète du contenu au besoin de l'entreprise.

• **Les formations interentreprises** sont structurées par un organisme de formation et sont organisées à l'extérieur de l'entreprise sur la base d'un contenu standard et suivant un calendrier préalablement défini. Elles ont l'avantage de rassembler des stagiaires d'entreprises diverses et favorisent le partage, la capitalisation des pratiques et des expériences des participants.

Bon à savoir

Opcalia propose un kit méthodologique *Structurer et valoriser la formation interne* pour faciliter sa mise en oeuvre.

En savoir + : *www.opcalia.com*

étape n°3

Action 2 : Optimiser le budget formation

Identifier les publics prioritaires

Il est possible de mobiliser des financements extérieurs s'il s'agit d'une **catégorie de collaborateurs cibles** (femmes, seniors, salariés ayant peu accès à la formation ou ayant un bas niveau de qualification, travailleurs handicapés...).

Des cofinancements peuvent par exemple être accordés par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) ou par l'AGEFIPH. *www.agefiph.fr*

Valoriser les formations qui seront identifiées comme prioritaires par votre OPCA

Celles-ci peuvent, par exemple, être financées au titre de la professionnalisation ou bénéficier d'aides supplémentaires.

Bon à savoir

Les équipes d'Opcalia sont à votre disposition pour vous aider à identifier les possibilités de financement de votre plan de formation. Votre conseiller peut aussi vous accompagner en matière d'ingénierie de projets, de gestion administrative et financière.
Opcalia est également à votre écoute pour mettre en place des solutions, adaptées à vos problèmatiques d'emploi des femmes, des personnes handicapées, des seniors, des jeunes...

En savoir + : ***www.opcalia.com***

Comparer temps de travail et hors temps de travail

Une formation hors temps de travail ne peut être proposée à un salarié que s'il s'agit d'une action de développement des compétences (Catégorie 2 du plan de formation) à l'initiative de l'employeur, d'une formation à l'initiative du salarié (DIF) ou d'une période de professionnalisation.

Fiche-outil 9
Les modes d'organisation d'une action de formation

Fiche-outil 10
Données « salariés » pour optimiser le plan de formation

Combien coûte une formation interentreprises en moyenne(*) ?

Domaine	Exemple de formations réalisées en inter-entreprises	Coût pédagogique moyen par stagiaire	Coût pédagogique horaire
Bureautique	Word niveau 1 (2 jours)	800 €	57 €/h
Vente, Marketing	Techniques de vente (3 jours)	1500 €	71 €/h
Qualité & Sécurité	Audit interne de processus (3 jours)	1600 €	76 €/h
Ressources humaines	Perfectionnement à l'entretien de recrutement (3 jours)	1600 €	76 €/h
Finance	Finance pour non financiers (3 jours)	1600 €	76 €/h
Langues	Anglais en cours particuliers (cursus de 30 heures)	1800 €	60 €/h
Management	Manager des équipes à distance (3 jours)	1800 €	85 €/h

(*)Données calculées sur la base des coûts pédagogiques affichés par un échantillon d'organismes de formation en 2010.

étape n°3

Action 3 : Promouvoir et vendre le plan de formation

* Consultez la fiche-outil 7

quels enjeux ?

- **Valoriser** la démarche et l'effort de formation de l'entreprise.
- **Impliquer** l'encadrement et les salariés dans leur développement professionnel.
- **Expliquer** les choix pour éviter frustration ou démotivation.

comment faire ?

Communiquer auprès des Instances représentatives du personnel (IRP)

Présenter le plan prévisionnel aux représentants du personnel.

Expliquer les raisons des arbitrages en les mettant en perspective avec les orientations formation de l'entreprise.

Fiche-outil 11
Obligations vis-à-vis des Instances représentatives du personnel (IRP)

Communiquer auprès des responsables hiérarchiques

Associer les managers tout au long de la démarche.

Confirmer les axes et les formations prioritaires :

- dans le cadre d'une réunion de service,
- dans le cadre d'un entretien,
- par l'envoi d'un support écrit dans le cas d'équipes géographiquement éloignées.

Expliciter les arbitrages opérés dans le plan en donnant les raisons d'un accord ou d'un refus. L'encadrement peut relayer l'information, ce qui permet de favoriser le dialogue et d'éviter les malentendus, la frustration et la démotivation.

Fixer le « timing » de mise en place du plan.

Communiquer auprès des salariés

Informer, expliquer et justifier les arbitrages aux salariés.

Prévenir d'éventuels reports de formation.

Prendre en compte les résistances de certains collaborateurs à suivre une formation (remise en cause de leur savoir-faire, contraintes de déplacement, prise de retard sur l'activité) et valoriser la formation.

Informer les salariés sur les dispositifs de formation mobilisables dans le cadre d'un projet personnel.

Bon à savoir

Pour construire des parcours de formation individuels, le manager ou la personne en charge de la formation peut s'appuyer sur les dispositifs suivants :

DIF *(Droit individuel à la formation)*

Pour permettre à tous les salariés d'accéder à la formation professionnelle :
- Action de promotion, d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des compétences,
- Action qualifiante,
- Action de Bilan de compétences ou de Validation des acquis de l'expérience (VAE).

CIF *(Congé individuel de formation)*

Toute action de formation pouvant permettre :
- de changer d'activité,
- d'accéder à un niveau supérieur de qualification ou de se perfectionner professionnellement.

VAE *(Validation des acquis de l'expérience)*

Reconnaissance des compétences acquises par l'expérience pour obtenir un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) enregistrés au RNCP.

Période de professionnalisation

Vise à favoriser le maintien dans l'emploi des salariés titulaires d'un CDI et, plus spécifiquement, certains salariés prioritaires.

Bilan de compétences

Pour permettre au salarié de faire le point sur ses compétences et d'élaborer un projet professionnel.

Cette action débute dès le 1er janvier de l'année N+1.

étape n°4

Consultez la fiche-outil 12

Action 1 : Acheter une prestation de formation

quels enjeux ?

- **Trouver** le bon prestataire, au bon tarif, au bon moment.
- **Identifier** les organismes susceptibles de répondre au cahier des charges.
- **Définir** le cadre du partenariat avec l'organisme de formation.

comment faire ?

Formaliser et rédiger le cahier des charges formation

Il s'agit de centraliser les informations pour réaliser un document exhaustif des spécificités de la demande et des critères attendus. Le cahier des charges doit s'articuler autour de quatre axes majeurs :

- **Le contexte** (identité de l'entreprise, secteur d'activité, finalités du projet de formation).
- **Les objectifs** (niveau à atteindre, compétences à développer et savoirs associés, période de réalisation).
- **La population concernée** (nombre, profil, niveau de formation, fonction dans l'entreprise).
- **La mise en œuvre** (durée, délai, date butoir pour les réponses, critères et processus de choix du prestataire).

Fiche-outil 12
Modèle de cahier des charges formation

S'informer sur l'offre

Différentes sources d'information peuvent aider à réaliser le repérage des potentialités du marché de la formation :

- Opcalia,
- Les sites Internet (en particulier le portail officiel de la liste publique des organismes de formation : *www.listeof.travail.gouv.fr*) guides et annuaires,
- Les organismes de formation eux-mêmes : plaquettes commerciales, catalogues de formation, sites web, salons,
- Les éditeurs de la presse spécialisée,
- Les organisations et réseaux professionnels.

Pré-sélectionner les organismes

Votre réflexion doit s'organiser autour de critères essentiels à mettre en perspective avec votre projet de formation :

- Le domaine de formation et le degré de spécialisation et d'expertise de l'organisme,
- La proximité géographique,
- La démarche qualité,
- La connaissance du secteur de l'entreprise, références d'entreprises,
- Les modalités pédagogiques et organisationnelles,
- L'adéquation entre le programme, le contenu et les méthodes et l'organisation pédagogiques,
- La notoriété, l'expérience, l'ancienneté,
- Le chiffre d'affaires.

Bon à savoir

Opcalia vous propose un outil pour vous aider dans cette étape :

• Un kit méthodologique *Acheter et évaluer une prestation de formation* qui vous accompagne pas à pas dans votre démarche.

En savoir + : *www.opcalia.com*

Choisir le mode de consultation

Une fois les organismes pré-selectionnés, vous pouvez soit traiter directement avec eux ou les mettre en concurrence en réalisant un appel d'offres afin de disposer de propositions argumentées et formalisées. Réaliser un appel d'offres est chronophage, il convient donc de choisir votre mode de sélection en fonction de votre problématique et de l'importance de votre projet de formation (Est-ce un projet stratégique ? Combien de personnes sont concernées ? Le projet nécessite t-il la construction d'un programme sur-mesure ?).

PILOTER ET ORGANISER LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

étape n°4

Action 2 : Déployer le plan de formation

quels enjeux ?

- **Gérer** les départs en formation en tenant compte des contraintes d'organisation de l'entreprise.
- **Fiabiliser** ses dossiers de formation pour garantir les prises en charge par les financeurs.

comment faire ?

Programmer les actions de formation

Il s'agit d'échelonner les actions de formation sur l'année en fonction :

- du rythme de la formation (temps complet/temps partiel, temps de travail/hors temps de travail),
- de la durée (formation courte ou sur plusieurs mois),
- du jumelage avec un projet, un investissement, une mobilité ou une promotion...
- de l'urgence de mise en œuvre de la formation,
- des disponibilités du participant en fonction de l'activité de l'entreprise, des contraintes de service, des périodes de congés, des contraintes personnelles.

Anticiper le départ en formation pour éviter les annulations tardives

Valider le planning avec le responsable hiérarchique.

Insister auprès du collaborateur sur l'importance de la formation : expliciter la raison de sa mise en place, les enjeux, les objectifs, le programme de formation, l'impact sur le travail...

Confirmer la formation au participant ainsi qu'à son responsable hiérarchique quelques semaines avant la date du départ en formation. Le participant recevra par mail ou par courrier : la convocation, le plan d'accès, le programme de formation, le questionnaire préalable (éventuel).

Gérer l'absence en réorganisant et répartissant les missions du salarié sur les autres collaborateurs du service ou en organisant son remplacement temporaire.

Gérer la situation du collaborateur en formation

La formation d'un salarié dans le cadre du plan de formation est assimilée à l'exécution normale de son contrat de travail. Il doit suivre la formation avec assiduité et ne peut s'opposer ni au départ en formation, ni à une réintégration à son poste à la fin de la formation.

Toutefois, le salarié peut refuser d'accéder à la formation dans les cas suivants :

- les actions de développement des compétences réalisées en dehors du temps de travail,
- les actions de bilan de compétences,
- les actions de Validation des acquis de l'expérience (VAE).

À l'issue de la formation, le salarié réintègre son poste de travail ou un poste équivalent à rémunération et qualification égales. L'employeur n'a pas l'obligation de reconnaître les compétences acquises au cours de la formation (par un changement de qualification, une augmentation de rémunération...), sauf si une reconnaissance est prévue par le contrat de travail, la convention collective applicable à l'entreprise ou - pour les formations réalisées en dehors du temps de travail - les engagements pris avant le départ en formation.

Le salarié peut démissionner à l'issue de la formation. Toutefois, si le salarié s'est engagé à rester dans l'entreprise pendant une période définie dans le cadre d'une clause de dédit-formation, il devra verser une indemnité à l'entreprise.

Fiche-outil 13
Modèle de clause de dédit-formation

Garantir et contrôler ses dossiers formation

Pour que les actions de formation soient prises en charge par Opcalia et imputables au titre de la participation à la formation continue, les dossiers de formation doivent comporter :

Pour une formation externe

Une convention de formation ou facture valant convention établie entre l'entreprise et un organisme de formation ayant un numéro de déclaration d'activité.

La convention doit être également être signée par le stagiaire (convention tripartite) dans les cas suivants : actions de bilan de compétences, de VAE ou formations visant l'obtention d'une certification (diplôme, tite ou CQP) réalisées dans le cadre du DIF ou - en dehors du temps de travail - dans le cadre du plan de formation ou de la période de professionnalisation.

Un programme de formation avec un objectif pédagogique, un déroulé du contenu de la formation, des moyens mis en œuvre, un public visé, un dispositif de suivi et d'évaluation de la formation.

Une attestation de présence dûment signée par les stagiaires et le formateur par demi-journée.

Une facture de l'organisme de formation.

Un justificatif des frais annexes.

étape n°4

Action 2 : Déployer le plan de formation

Pour une formation interne

- **Un programme de formation** avec un objectif pédagogique, un déroulé du contenu de la formation, des moyens mis en œuvre, un public visé, un dispositif de suivi et d'évaluation de la formation.
- **Une attestation de capacité** du formateur interne signée du représentant de l'entreprise.
- **Une attestation de présence** dûment signée par les stagiaires et le formateur par demi-journée.
- **Un justificatif** des frais annexes.

Qu'il s'agisse d'une formation externe ou d'une formation interne, une évaluation de l'action doit être réalisée et une attestation individuelle de fin de formation doit être remise à chaque stagiaire.

Fiche-outil 14
Modèle d'attestation de fin de formation

Bon à savoir

Le plan de formation ne doit pas être un outil figé, mais doit pouvoir être flexible et modulable.

Il peut être annuel ou pluri-annuel et, en cours d'année, doit pouvoir être réajusté en fonction de l'actualité ou d'une urgence.

Cette étape s'étend sur toute la durée de vie du Plan de formation.

étape n°5

Consultez les fiches-outils 15-16

Action 1 : Évaluer les actions de formation

quels enjeux ?

- **Mesurer** l'impact de la formation à l'aide d'indicateurs de performance concrets.
- **Capitaliser** en ayant identifié une liste d'organismes déjà évalués et référencés pour gagner en efficacité.

comment faire ?

Évaluer la formation à la fin de stage

Recueillir en fin de formation l'avis du salarié et évaluer sa satisfaction : pour connaître son opinion globale, son « ressenti » sur la prestation et repérer les améliorations à apporter.

Les critères d'évaluation de la satisfaction des stagiaires sont les suivants :

- la **qualité de l'information en amont de la formation** (Le stagiaire a-t-il reçu une information au préalable ? A-t-il participé à l'élaboration des objectifs avec sa hiérarchie ?),
- la **qualité de l'organisation matérielle** (Quelle perception de l'accueil ? Des locaux ? De la logistique ?),
- la **qualité de la prestation du formateur** (programme, animation, disponibilité),
- la **qualité des supports pédagogiques**,
- la **durée** (équilibre entre théorie et pratique).

Cette évaluation est la plus répandue. Les stagiaires complètent un questionnaire en fin de formation et peuvent s'exprimer lors d'un tour de table. Elle peut être complétée par une évaluation des acquis de la formation (test, quizz, examen...) lorsque celle-ci est prévue par le programme de formation.

Organiser un entretien entre le salarié et son responsable afin de déterminer un programme d'accompagnement de la formation.

Cette étape permet :

- de rappeler au collaborateur les objectifs à atteindre à l'issue de la formation,
- de préciser l'avis du collaborateur sur la formation dans un cadre déconnecté de la formation,
- d'identifier les connaissances acquises et de déterminer l'accompagnement éventuel à mettre en place pour atteindre les résultats escomptés.

Évaluer la prestation de l'organisme de formation

Vérifier le respect du cahier des charges.

Référencer l'organisme de formation si la prestation a donné satisfaction.

Fiche-outil 15
Grille d'évaluation d'une prestation de formation

Fiche-outil 16
Fiche de suivi de la formation

Évaluer la formation en situation de travail

Le responsable hiérarchique vérifie les **acquis de la formation** en situation de travail ou en entretien grâce à des indicateurs qui permettent de mesurer les écarts avant et après la formation.

soit par la fixation d'un objectif lié à l'activité de l'entreprise (ex : vendre plus de contrats d'assurance).

soit par la traduction de l'objectif opérationnel en compétence (ex : aptitude à obtenir des rendez-vous par téléphone).

soit par la fixation d'un indicateur (ex : nombre de rendez-vous pris).

Cette étape permet d'identifier les difficultés du collaborateur et de mettre en place des actions correctives.

Évaluer l'impact de la formation sur l'entreprise

Pour mesurer l'impact d'une formation, il convient de sélectionner des indicateurs de performance mesurables et concrets. Pour être fiable, cette évaluation doit être réalisée au minimun 6 mois après la formation.

Indicateurs significatifs de production

Indicateurs économiques et de performance :

- le coût (économies, frais de fonctionnement...),
- la quantité (productivité, chiffre d'affaires),
- la qualité (rebus, nombre de retouches, satisfaction client),
- le délai (respect des plannings, temps de traitement...).

Bon à savoir

On mesure avant et après la formation certains indicateurs économiques :
Ex. : Progression du taux de non-conformité des produits ?

On valorise l'écart avant et après la formation :
Ex. : Coût des retours client de produits non conformes ?

On compare coût de formation et coût d'obtention :
Ex. : Coût de la formation (coût pédagogique/salaire/frais annexes) / coût des retours pour non conformité.

Indicateurs sociaux : nombre d'accidents de travail, taux d'absentéisme, taux de conflictualité.

étape n°5

Action 1 : Évaluer les actions de formations

En bref, il existe quatre niveaux d'évaluation

Quoi ?	Qui la réalise ?	Pourquoi ?	Quand ?
Évaluation de fin de stage ou « évaluation à chaud »	Stagiaire	• Évaluer le degré de satisfaction des stagiaires et repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées. • Évaluer les acquis des stagiaires (si prévu par le programme de formation).	À la fin de la formation (tour de table et questionnaire).
Évaluation du prestataire de formation	Personne en charge de la formation / RH	• Évaluer la réponse du prestataire en termes de pédagogie, d'organisation et de suivi administratif. • Mesurer l'atteinte des objectifs préalablement fixés.	À l'issue de la formation.
Évaluation en situation de travail	Responsable hiérarchique	• Évaluer les compétences développées par le salarié à son poste de travail. • Mesurer le niveau d'atteinte des objectifs professionnels.	3 à 12 mois plus tard.
Évaluation de l'impact sur l'entreprise	Direction générale	• Évaluer les effets de la formation sur les résultats économiques et le fonctionnement de l'entreprise.	Au minimum 6 mois après la formation.

étape n°5

Action 2 : Réaliser le bilan du plan de formation

Consultez la fiche-outil 17

quels enjeux ?

- **Tirer** des enseignements pour, le cas échéant, mettre en place des actions correctives.
- **Préparer** les données qui seront diffusées aux services fiscaux, aux représentants du personnel et aux salariés.

comment faire ?

Élaborer un état de la réalisation des actions (internes et externes) du plan de formation pour :

Identifier et mesurer les écarts par rapport au plan prévisionnel (nombre de salariés formés, coûts des stages...).

Analyser les écarts (motifs des annulations ou des reports, coûts non prévus...).

Apprécier l'effort de formation réalisé par l'entreprise.

Préparer les documents à renseigner pour transmission aux services fiscaux : déclaration 2483.

Comparer la cohérence avec les plans de formation des années passées

... et présenter les éléments à la direction, aux représentants du personnel et aux salariés (bilan social pour les entreprises d'au moins 300 salariés, Commission formation pour les entreprises d'au moins 200 salariés, présentation au CE pour les entreprises d'au moins 50 salariés ou aux délégués du personnel).

Nombre de salariés formés par catégorie socioprofessionnelle, par âge, par sexe.

Nombre d'heures, par domaine de formation.

Nombre d'actions de formation réalisées, sur le temps de travail, hors temps de travail.

Nombre de contrats de professionnalisation.

Nombre de périodes de professionnalisation, effectifs concernés par âge, par sexe, par niveau de qualification.

Nombre d'actions réalisées dans le cadre du Droit individuel à la formation (DIF).

Nombre de Congés individuels de formation (CIF) accordés, durée et coût.

Fiche-outil 17
Informations à communiquer aux Instances représentatives du personnel (IRP)

Mesurer la pertinence et l'efficacité du plan de formation

En fonction de la stratégie, de la politique générale de l'entreprise et de sa politique ressources humaines.

Les formations étaient-elles adaptées aux projets de l'entreprise ? Les actions étaient-elles pertinentes, originales, correspondant aux objectifs identifiés ? Y-a-t-il un bon équilibre entre les priorités de l'entreprise et les souhaits des salariés ?

Quels sont les organismes qui sont intervenus sur le champ de la formation et ont-ils respecté le cahier des charges ?

Diffuser le bilan

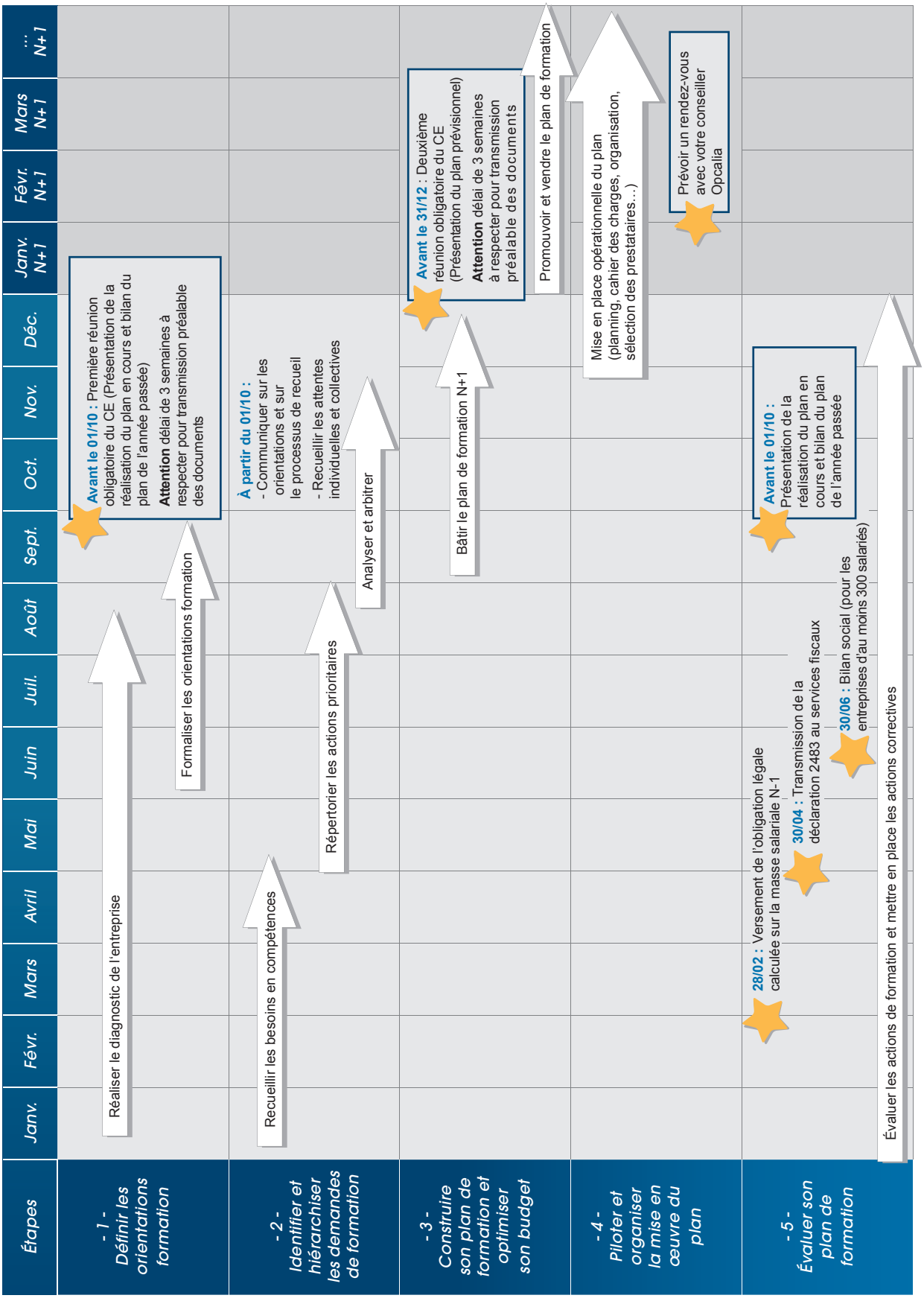
Pour valoriser les acteurs et engager des actions d'amélioration.

Cette étape intervient chaque année, après réalisation du Plan de formation.

KIT MÉTHODOLOGIQUE «PLAN DE FORMATION»

fiche-outil 1

Calendrier du plan de formation


Étapes
Janv.
Févr.
Mars
Avril
Mai
Juin
Juil.
Août
Sept.
Oct.
Nov.
Déc.
Janv. N+1
Févr. N+1
Mars N+1
... N+1
- 1 - Définir les orientations formation
- 2 - Identifier et hiérarchiser les demandes de formation
- 3 - Construire son plan de formation et optimiser son budget
- 4 - Piloter et organiser la mise en œuvre du plan
- 5 - Évaluer son plan de formation
Réaliser le diagnostic de l'entreprise
Avant le 01/10 : Première réunion obligatoire du CE (Présentation de la réalisation du plan en cours et bilan du plan de l'année passée)
Attention délai de 3 semaines à respecter pour transmission préalable des documents
Formaliser les orientations formation
Recueillir les besoins en compétences
À partir du 01/10 :
- Communiquer sur les orientations et sur le processus de recueil
- Recueillir les attentes individuelles et collectives
Répertorier les actions prioritaires
Analyser et arbitrer
Bâtir le plan de formation N+1
Avant le 31/12 : Deuxième réunion obligatoire du CE (Présentation du plan prévisionnel)
Attention délai de 3 semaines à respecter pour transmission préalable des documents
Promouvoir et vendre le plan de formation
Mise en place opérationnelle du plan (planning, cahier des charges, organisation, sélection des prestataires…)
Prévoir un rendez-vous avec votre conseiller Opcalia
28/02 : Versement de l'obligation légale calculée sur la masse salariale N-1
30/04 : Transmission de la déclaration 2483 au services fiscaux
30/06 : Bilan social (pour les entreprises d'au moins 300 salariés)
Avant le 01/10 : Présentation de la réalisation du plan en cours et bilan du plan de l'année passée
Évaluer les actions de formation et mettre en place les actions correctives

OPCALIA
PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

élaborer et manager
le plan de formation de son entreprise

fiche-outil 2

Grille de diagnostic de votre entreprise

VOTRE ENTREPRISE À MOYEN TERME (TROIS ANS)

Date : .....

1- Identification des changements

Changements externes

• Quelles contraintes législatives, règlementaires s'imposent ou risquent prochainement de s'imposer à l'entreprise ?
(au niveau commercial, droit du travail, environnement, hygiène et sécurité...)

.....

.....

• Y a-t-il de nouvelles exigences commerciales à intégrer ?

Exemples : cahier des charges client, démarche qualité...

.....

.....

• Quelles évolutions technologiques sont à prendre en compte d'ici trois ans ?

Exemples : innovations, adaptation du matériel...

.....

.....

• Autres

.....

.....

Changements internes

Lister l'ensemble des changements prévus dans l'entreprise pour les trois prochaines années.

• Orientations commerciales

Exemples : nouveaux produits, nouvelle clientèle, abandon d'un segment de marché...

.....

.....

• Outils de production

Exemples : investissements dans de nouveaux équipements, nouvelles technologies...

.....

.....

• Organisation du travail

Exemples : réorganisation d'un département, modification de la répartition des équipes de travail, mise en place d'un encadrement intermédiaire...

.....

.....

• Autres

.....

.....

élaborer et manager le plan de formation de son entreprise
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

fiche-outil 2

Grille de diagnostic de votre entreprise

2 - Objectifs d'amélioration

Quels sont les points à améliorer pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise ?

• Productivité technique

• Performance du travail

• Traçabilité et qualité

• Organisation interne

• Système d'information (informatique)

• Maintenance

• Hygiène/sécurité

• Autres

3 - Situation des ressources humaines

• Y a-t-il des mouvements de personnel prévus dans les trois ans à venir ?
(recrutement, départ en retraite, mobilité géographique, promotions internes...)

• Avez-vous des actions particulières en matière de gestion des ressources humaines ?
(aménagement du temps de travail, système de management par objectif ou d'intéressement...)

4 - Identification des projets prioritaires

Reporter dans le tableau ci-dessous les actions qu'il convient de mettre en œuvre en priorité

1.
2.
3.

OPCALIA
PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

fiche-outil 3

Qui fait quoi ?

À l'intérieur de l'entreprise

Direction	Définit les axes stratégiques formation. Détermine les procédures et les responsabilités des différents acteurs.
Si présent dans l'entreprise : ***Service Formation/RH ou du personnel***	Informe et conseille les salariés, détermine les publics cibles. Choisit le dispositif le plus adapté, répartit les actions du plan de formation, opte pour la meilleure stratégie budgétaire. Assure l'ingénierie pédagogique. Informe et consulte les instances représentatives du personnel.
Encadrement	Motive et informe les salariés. Conduit les entretiens professionnels et recense les besoins des salariés. Fait le lien avec le service Formation/RH/Personnel.
Si présents dans l'entreprise : ***Représentants du personnel*** *(CE ou DP à défaut)*	Sont consultés sur les orientations formation. Émettent un avis motivé sur l'éxécution du plan de formation de l'année précédente et de l'année en cours et sur le contenu du plan de formation de l'année à venir.
Salarié	Exprime ses attentes et construit son projet professionnel en lien avec les responsables concernés. Utilise ses droits acquis au titre du DIF avec l'accord de son employeur. Donne son accord en cas de formation hors du temps de travail.

À l'extérieur de l'entreprise

Opcalia	Accompagne les entreprises dans la définition et la mise en œuvre de leurs projets de formation. Informe les entreprises sur le développement des compétences des collaborateurs tout au long de la vie. Optimise l'investissement formation. Simplifie les démarches administratives. Garantit le respect du cadre juridique. Accompagne les entreprises dans la mise en conformité des pratiques.
Organismes de formation	Mettent en place des prestations de formation, de bilan de compétences ou de Validation des acquis de l'expérience (VAE).

fiche-outil 4

Grille d'analyse par projet

Date : .....

Nom du responsable : .....

Fonction : .....

Projet prioritaire n° : .....

Objectifs et délais	*Indicateurs de résultat*	*Moyens de réalisation*	*Compétences à développer*	*Salariés concernés*	*Actions à entreprendre pour acquérir les compétences*

Exemple de projet prioritaire :

Développer la clientèle à l'international

Objectifs et délais	*Indicateurs de résultat*	*Moyens de réalisation*	*Compétences à développer*	*Salariés concernés*	*Actions à entreprendre pour acquérir les compétences*
Accroître sa part de marché sur l'Europe de l'Est. Augmenter le chiffre d'affaires.	Développer le nombre de clients (1 à 3). Augmenter le CA de 15 %.	Création d'un poste de commercial international.	Conduire une négociation commerciale avec les pays de l'Est. Développer la connaissance des techniques du commerce (incoterms).	Isabelle D Myriam H Yann B (tous commerciaux au service export).	Test niveau anglais et remise à niveau. Immersion dans le pays concerné dans l'agence commerciale locale. Formation interculturelle Europe de l'Est. Formation aux techniques Export.

élaborer et manager le plan de formation de son entreprise
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

fiche-outil 5

Grille de recueil des attentes individuelles

Le collaborateur complète la fiche et la soumet à son responsable hiérarchique

Nom : ..... **Prénom** : .....

Fonction : ..... **Ancienneté dans la fonction** : .....

Service : ..... **Responsable hiérarchique** : .....

Dans quel contexte se situe la demande ?
.....
.....
Énoncé de la problématique ou des améliorations à apporter :
.....
.....
Quelles sont les compétences à acquérir par la formation ?
.....
.....
Période souhaitée pour la formation :

Quand et comment ces nouvelles compétences seront-elles mises en œuvre et quels sont les résultats attendus ?
.....
.....

Signature demandeur : **Signature responsable :**

Accord utilisation DIF : ..... **Nombre d'heures :** .....

(À compléter par la personne en charge de la formation)

Type action de formation	
Catégorie 1 :	☐ adaptation au poste de travail
	☐ maintien dans l'emploi, évolution dans l'emploi
Catégorie 2 :	☐ développement des compétences
Validation :	☐ oui
	☐ non
Dispositifs	
☐ Plan	☐ DIF
☐ CIF	☐ Période de professionnalisation

Date : .....

élaborer et manager le plan de formation de son entreprise
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

fiche-outil 6

Grille de recueil des attentes formation d'un service

Date : ..... **Nom du responsable :** .....

Service : ..... **Visa du responsable :** .....

Attentes par salarié :

Nom / Prénom	*Objectif "être capable de..."*	*Intitulé de la formation (si connu)*	*Organisme (si connu)*	*Période (T1,T2,T3,T4)*	*Priorité**	*Catégorie***	*Dispositif****

Attentes collectives :

Groupe de salariés concernés et nombre	*Objectif "être capable de..."*	*Intitulé de la formation (si connu)*	*Organisme (si connu)*	*Période (T1,T2,T3,T4)*	*Priorité**	*Catégorie***	*Dispositif****

(*) Priorité

1 : Indispensable - **2** : Important - **3** : Souhaitable

(**) Catégorie

1 : Adaptation au poste de travail, évolution ou maintien dans l'emploi - **2 :** Développement des compétences

(***) Dispositif

PF : Plan de formation - **DIF** : Droit individuel à la formation - **PP** : Période de professionnalisation - **BC** : Bilan de compétences
CIF : Congé individuel de formation - **VAE** : Validation des acquis de l'expérience

élaborer et manager
le plan de formation de son entreprise
OPCALIA
PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

fiche-outil 7

Plan de formation : de quoi parle-t-on ?

Même si aucun texte de loi n'impose à l'entreprise de mettre en place un plan de formation, elle y est toutefois largement incitée à travers l'obligation de s'acquitter annuellement d'une contribution à la formation professionnelle continue.

	Contributions(*) légales à la formation professionnelle continue		
Taille de l'entreprise	Moins de 10 salariés	De 10 à moins de 20 salariés	20 salariés et plus
Plan de formation	0.40%	0.90%	0.90%
Professionnalisation	0.15%	0.15%	0.50%
CIF			0.20%
Total	**0.55%**	**1.05%**	**1.60 %**
CIF CDD	*Le 1% CIF-CDD s'applique quel que soit l'effectif de l'entreprise, dès lors que celle-ci emploie des CDD.*	*Le 1% CIF-CDD s'applique quel que soit l'effectif de l'entreprise, dès lors que celle-ci emploie des CDD.*	1%(**)

(*) Calculées en pourcentage de la Masse salariale annuelle brute (MSAB).
(**) Contributions calculée sur la masse salariale des CDD employés.

Entre 5 et 13 % de l'obligation légale des entreprises sont reversés annuellement au Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), conformément à la Loi du 24 novembre 2009 sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie. Par ailleurs, ce tableau ne contient pas les spécificités dans le cas d'un passage de l'effectif à 10 salariés ou 20 salariés.

Obligations de l'employeur

L'employeur a un certain nombre d'obligations à respecter auprès de tous ses salariés, sans discrimination.

- **Il a obligation d'assurer l'adaptation** de ses salariés au poste de travail.
- **Il veille au maintien de leurs capacités** à occuper un emploi notamment au regard de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.
- **Il doit tout mettre en œuvre** pour le reclassement de ses salariés en cas de licenciement économique et doit assurer la formation à la sécurité (et à l'hygiène dans certaines branches professionnelles).
- **Il doit également consulter** les représentants du personnel tous les ans selon un calendrier précis, pour recueillir leur avis sur les orientations générales de la formation dans l'entreprise, le projet de plan de formation de l'année à venir et l'exécution du plan de l'année précédente et de l'année en cours.

Deux catégories d'actions de formation

L'entreprise doit présenter un plan de formation dans lequel elle aura classé les actions de formation en deux catégories distinctes.

1ère catégorie d'actions de formation :

- **Les actions d'adaptation au poste de travail :** la formation correspond au périmètre du poste de travail, aux pré-requis du poste tels que fixés dans les référentiels d'activité, de compétences ou de formation.

Cette action de formation permet d'acquérir un savoir-faire spécifique au poste de travail.

- **Les actions liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi :**

Ces actions de formation permettent l'acquisition de compétences « transférables », c'est à dire requises non seulement dans le poste, mais aussi dans l'emploi.

Toutes les actions de la Catégorie 1 se déroulent obligatoirement sur le temps de travail.

Attention :
Ces actions se déroulent sur le temps de travail effectif (si dépassement de l'horaire collectif : application du régime des heures supplémentaires).

2ème catégorie d'actions de formation :

- **Les actions de développement des compétences** correspondent à un besoin à satisfaire à moyen terme.

Les actions de formation de cette catégorie peuvent avoir lieu en dehors du temps de travail dans la limite de 80 heures par an et par salarié, auxquelles il est possible d'ajouter les heures de DIF acquises par le salarié. Dans ce cas, les heures de formation effectuées hors temps de travail donnent lieu au versement d'une allocation de formation fixée à 50 % du salaire net du salarié.

Attention :
La mise en place d'une action de développement des compétences en dehors du temps de travail est soumise à l'accord écrit du salarié. Son refus ne constitue pas une faute.

fiche-outil 7

Plan de formation : de quoi parle-t-on ?

Notion d'imputabilité

Pour pouvoir être déduites de l'obligation légale, les actions de formation doivent être « imputables » et comporter les caractéristiques suivantes :

› Poursuivre un objectif s'inscrivant dans la dynamique de la formation professionnelle continue et se rattacher à la finalité correspondante :

- Favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs,
- Permettre le maintien dans l'emploi,
- Favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle,
- Contribuer au développement économique et culturel et à la promotion sociale...

L'action doit obligatoirement appartenir à l'une des catégories prévues par les articles L6313-1 à L6312-11 du Code du travail.

› Se dérouler conformément aux modalités pratiques prévues pour les actions de formation (public concerné, objectifs, programme écrit, moyens pédagogiques, techniques et encadrement, dispositif de suivi et d'évaluation des résultats).

› Si recours à un organisme de formation, l'organisme organisateur doit avoir un numéro de déclaration d'activité.

› L'action de formation est régie par la signature d'une convention de formation, d'un bon de commande ou d'une facture avec les mentions obligatoires, entre l'entreprise et l'organisme de formation. La signature d'une convention tripartite est, quant à elle, obligatoire pour :

- Les actions de VAE (Validation des acquis de l'expérience) ou de bilans de compétences,
- Les formations réalisées en dehors du temps de travail dans le cadre du plan de formation ou de la période de professionnalisation ou mises en oeuvre dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF) et dont la finalité est l'obtention d'un titre, diplôme, ou Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) inscrit au RNCP.

› Concerner un public de salariés de l'entreprise.

› Respecter les conditions de déroulement requises par la réglementation (en particulier, la remise au stagiaire d'une « attestation de fin de formation »).

› La formation interne peut aussi permettre de s'acquitter de la contribution formation dans les entreprises occupant au moins 10 salariés dès lors qu'elle répond aux critères d'imputabilité.

Attention :
L'entreprise peut tout à fait mettre en place d'autres formations non-imputables (conférence, coaching...). Celles-ci peuvent être recensées dans le plan de formation, qui traduira l'effort de formation. Toutefois, elles ne pourront ni être déduites de l'obligation légale, ni être financées par un OPCA.

Votre conseiller formation Opcalia est un spécialiste de l'imputabilité, il est à votre disposition en amont de vos projets spécifiques pour **vous accompagner.**

OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

ÉTAPE 3 : CONSTRUIRE SON PLAN DE FORMATION ET OPTIMISER SON BUDGET

fiche-outil 8

Établir un budget prévisionnel de formation

Entreprise : ..... **Date :** .....

Année concernée : ..... **Interlocuteur :** .....

Intitulé	-1- Modalité	Organisme pressenti	-2- Date	-3- Durée	-4- Nombre	Nom Prénom	Sexe	-5- Âge	-6- CSP	-7- Type de formation	-8- Coût pédagogique	-9- Salaire chargé	Repas Hôtel Transport	-10- Autres frais	Total Coûts prévisionnels

1- Modalité
A : Formation intra-entreprises - **E** : Formation interentreprises - **I** : Formation interne.

2- Date de mise en place souhaitée
Trimestre 1, Trimestre 2, Trimestre 3, Trimestre 4.

3- Durée
Durée en heures.

4- Nombre
Nombre de stagiaires.

5- Âge
1 : Moins de 20 ans - **2** : 20 à 44 ans - **3** : Plus de 45 ans.

6- CSP (Catégorie socioprofessionnelle)
1 : Ouvrier non qualifié - **2** : Ouvrier qualifié - **3** : Employé - **4** : Agent de maîtrise
5 : Cadre.

7- Type de formation
FNQ : Formation non qualifiante - **FQ** : Formation qualifiante
FD : Formation diplômante

8- Coût pédagogique
Pour une formation externe : devis.
Pour une formation interne : salaire chargé du salarié formateur.

9- Salaire chargé
Salaire chargé du stagiaire (ou taux moyen par CSP) **x** nombre d'heures.

10- Autres frais
Support pédagogique ou achat de matériel pédagogique par exemple.

Cette fiche-outil est téléchargeable sur www.opcalia.com

fiche-outil 9

Les modes d'organisation d'une action de formation

Critères	Formation interne animée par un salarié	Formation interentreprises	Formation intra-entreprise	Formation ouverte et à distance (FOAD)
Adaptation aux besoins de l'entreprise	Prise en compte du contexte de l'entreprise, des besoins des salariés en situation de travail.	Généralement peu adaptée, mais ouverture aux expériences des autres entreprises et apport d'expertise.	Bonne adaptation si étude préalable du formateur pour tenir compte des besoins de l'entreprise.	Offre standard, mais possibilité de sur-mesure pour tenir compte des besoins de l'entreprise. Adaptation aux besoins du stagiaire.
Animation de groupe	Risque d'autocensure et risque de manque de reconnaissance du formateur.	Expression individuelle généralement facilitée.	Apport d'un regard extérieur pour dynamiser et réguler le groupe.	Groupe souvent virtuel, encadrement pédagogique synchrone ou asynchrone / Séquences de regroupement possibles.
Coût	Faible généralement. Temps de préparation du formateur à prévoir.	Coût horaire élevé. Déplacement et hébergement à prévoir.	Coût horaire variable selon le nombre de stagiaires par groupe.	Variable selon l'offre. Coût élevé si la formation est spécifique à l'entreprise.
Effectif	Au moins 5 stagiaires par groupe.	Formation individuelle généralement.	Au moins 5 stagiaires par groupe.	Formation individuelle ou en groupe virtuel.
Répétition de la formation	Possibilité de prévoir plusieurs groupes.	Action unique.	Possibilité de prévoir plusieurs groupes.	Possibilité de répétition en individuel ou en groupe.
Délai de mise en place	Variable selon les disponibilités du formateur interne et du temps de préparation.	Selon le calendrier de l'organisme.	Moyen selon la disponibilité du formateur et des stagiaires.	Long si formation spécifique - variable selon le niveau d'équipement informatique.
Souplesse de planning	Excellente, s'adapte aux contraintes de l'entreprise.	Calendrier imposé par l'organisme.	Moyenne selon les contraintes du formateur.	Bonne : s'adapte aux contraintes du stagiaire.
Contraintes liées à l'organisation	Prévoir le temps de préparation du formateur et l'organisation logistique de l'action.	Organisation prise en charge totalement par l'organisme.	Prévoir un temps d'étude préalable de l'entreprise et des métiers cibles par le prestataire et pour la sélection de l'organisme puis une organisation logistique éventuelle.	Contraintes techniques (équipement informatique). Possibilité de centre de ressources interentreprises.
Modalités d'évaluation	Évaluation possible par le formateur sur le poste de travail.	Évaluation à chaud mais peu de suivi pour l'intégration des acquis de la formation sur le lieu de travail.	Action de suivi possible par le formateur externe à l'issue de la formation, si prévue en amont.	Suivi individualisé tout au long du parcours de formation. Suivi possible après la formation.

› **Les formations internes** sont adaptées à la transmission d'un savoir ou d'une expertise interne spécifique à l'entreprise.

› **Les formations intra-entreprise** sont adaptées à des contextes d'adaptation ou d'évolution de métier qui touchent tout ou partie d'une population et où l'apport d'expertise et le regard extérieur sont importants.

› **Les formations interentreprises** sont adaptées à l'acquisition de compétences dont l'entreprise ne dispose pas en interne ou à l'évolution individuelle des salariés.

élaborer et manager le plan de formation de son entreprise
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

fiche-outil 10

Données « salariés » pour optimiser le plan de formation

Informations générales					
Nom	*Prénom*	*N° Sécu*	*Sexe*	*Date naissance*	*Date d'embauche*

- **Nom / Prénom / N°Sécu** = Identité du salarié.
- **Sexe** = Le public féminin peut être identifié comme prioritaire dans le cadre des dispositifs d'égalité professionnelle.
- **Date de naissance** = Le public seniors est identifié comme prioritaire.
- **Date d'embauche** = L'ancienneté dans l'entreprise détermine les possibilités d'accès à certains dispositifs et le calcul des droits éventuels ; un salarié ayant une ancienneté professionnelle supérieure à 20 ans est considéré comme prioritaire.

Informations contractuelles					
Type de contrat	*Durée*	*Salaire brut*	*Qualification*	*CSP*	*Intitulé du poste*

- **Type de contrat** = Détermine les possibilités d'accès à certains dispositifs et financements.
- **Durée du travail** = Définie par le contrat de travail, elle permet le calcul des droits éventuels.
- **Salaire brut** = Dépense éligible qui peut être valorisée par certains financements.
- **Qualification** = Permet d'identifier les évolutions ou reconnaissances visées.
- **CSP** (Catégorie socioprofessionnelle) = Détermine les possibilités d'accès à certains dispositifs et financements.
- **Intitulé du poste** = Permet d'identifier les évolutions possibles ou reconnaissances à envisager.

Informations temporaires				
Travailleur handicapé	*Niveau de formation*	*Compteur DIF*	*Dernières actions suivies*	*Projet professionnel / Mobilité*

- **Le public des travailleurs handicapés** est identifié comme prioritaire.
- **Niveau formation** = Le public des salariés peu qualifiés est identifié comme prioritaire pour certains dispositifs.
- **Compteur DIF** = Cette information permet d'identifier le volume horaire DIF disponible.
- **Dernières actions suivies / Projet professionnel / Mobilité envisagée** = Ces informations permettent de mettre en évidence des logiques de parcours plus favorables à la mobilisation de cofinancements et au développement des compétences de vos collaborateurs.

élaborer et manager le plan de formation de son entreprise
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

fiche-outil 11

Obligations vis-à-vis des Instances représentatives du personnel (IRP)

Les entreprises qui emploient **au moins 50 salariés** et qui disposent d'un **Comité d'Entreprise (CE)**, ou les entreprises **de 11 à moins de 50 salariés** et qui ont des **Délégués du Personnel**, doivent présenter aux Instances représentatives du personnel (IRP), au cours de deux réunions distinctes :

- Le bilan des formations réalisées pendant l'année en cours et l'année précédente.
- Le plan de formation prévisionnel de l'année suivante.

Le Comité d'entreprise donne un avis motivé sur le plan de formation : des procès verbaux sont dressés à l'issue de chacune des réunions et un procès-verbal de l'ensemble de la consultation est établi. En cas de manquement à cette obligation, les entreprises d'au moins 50 salariés peuvent être sanctionnées : elles peuvent être tenues de verser aux services fiscaux une majoration de 50 % de la contribution obligatoire au titre de la formation professionnelle continue.

Calendrier de consultation du CE

Avant le 1er octobre	**1ère réunion de consultation** - Orientations de la formation / Suivi du plan de l'année N / Bilan année précédente. - Élaboration d'un PV de CE ou d'un PV de carence.
Éléments à transmettre aux IRP *Le 09 septembre au plus tard* *(3 semaines avant la réunion du CE)*	- Note présentant les orientations générales en matière de formation N+1. - Éventuels résultats d'une négociation de Branche ou d'un Accord professionnel. - La déclaration 2483. - Les informations sur la formation figurant au bilan social ou dans le rapport unique. - Le bilan des actions du plan de formation de l'année précédente et en cours. - Les informations sur les CIF et les autres congés - bilan de compétences, VAE...- pour l'année antérieure et l'année en cours. - Le bilan des conditions de mise en œuvre des contrats (et périodes de professionnalisation), du DIF et de la VAE.
Avant le 31 décembre	**2ème réunion de consultation** - Plan de formation prévisionnel N+1. - Élaboration d'un PV de CE ou d'un PV de carence.
Éléments à transmettre aux IRP *Le 09 décembre au plus tard* *(3 semaines avant la réunion du CE)*	- Le plan de formation pour l'année à venir en distinguant les 2 typologies d'actions (catégorie 1 et catégorie 2), mais également les organismes préssentis, la répartition des heures et des actions par CSP, sexe, les conditions financières. - Les conditions de mise en œuvre des contrats et périodes de professionnalisation et du DIF pour l'année à venir.

Attention : Il faut tenir compte des dates des Commissions formation pour les entreprises d'au moins de 200 salariés, en préalable aux réunions avec le CE.

Fiche-outil 17
Informations à communiquer aux Instances représentatives du personnel (IRP)

fiche-outil 12

Modèle de cahier des charges formation

Intitulé de l'action de formation : .....

Date de réalisation souhaitée : .....

Description de l'entreprise	
Raison sociale	
Statut juridique	*(SA, SARL, association...)*
Adresse, téléphone	
Interlocuteur	
Effectif	
Chiffre d'affaires	
Établissement concerné	*(Si l'entreprise est basée sur plusieurs sites)*
Secteur d'activité	
Objectifs d'entreprise	*(Finalités, objectifs de l'entreprise liés à la demande)*
Attentes de l'entreprise	
Demandeur de la formation	
Contexte de la demande	*(Améliorer l'existant / accompagner les changements / préparer l'avenir)*
Objectifs de formation	*(Compétences devant être mises en œuvre par le personnel concerné par la formation)*
Date de retour des propositions, y compris devis	*(Délais de réponse de l'organisme de formation)*
Planning prévisionnel des phases ultérieures	*(Suite donnée, négociation, commande, réalisation…)*
Organisation pédagogique	
Objectifs pédagogiques	*(Décrire les savoir-faire opérationnels et/ou comportementaux attendus, les connaissances à acquérir…)*
Public à former	*(Effectif, âge, métier, sexe, ancienneté dans le métier, dans l'entreprise, formations antérieures)*
Processus d'évaluation	*(Critères d'évaluation / indicateurs de mesure des résultats / moyens à mettre en œuvre pour les vérifier)*
Organisation de la formation	
Contraintes	*(Durée indicative, découpage dans le temps, lieu, modalité d'accueil, conditions administratives)*
Méthodes pédagogiques	
Acteurs impliqués	*(Responsable du projet, Comité de pilotage, Direction impliquée, Correspondant pédagogique, Correspondant administratif)*
Ressources	
Calendrier souhaité	
Informations complémentaires	*(Modalités de sélection des offres, critères de sélection, contenu de la proposition)*
Renseignements nécessaires à la rédaction de la convention de formation professionnelle ou du contrat de prestation	*(Raison sociale de l'entreprise, statut juridique, siège social, nom et qualité du signataire)*

élaborer et manager le plan de formation de son entreprise
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

fiche-outil 13

Modèle de clause de dédit-formation

Madame Myriam H
3 rue Chevalier de la Barre
91 Orsay

Courrier Recommandé ou remis en main propre contre décharge

Objet : *Clause de Dédit-Formation*

Brunoy, le 13 juillet 2010

Madame Myriam H,

Attachée commerciale depuis 2 ans au sein de notre structure, nous vous confirmons que vous allez suivre une formation **diplômante de niveau II de Responsable des Achats du 6 septembre 2010 au 5 novembre 2011**. Cette formation est dispensée par Z-FORMATION sis 125 avenue de la porte de Charenton 75012 Paris.

Cette formation porte sur **le pilotage de la fonction achat en entreprise**. Elle est spécifiquement destinée à **vous accompagner et à développer vos compétences dans votre prise de fonction d'acheteur international à compter du 6 septembre 2010.**

Pendant cette formation, votre salaire mensuel dont le montant brut est de 2 920 € vous sera intégralement versé ainsi q**ue les frais de transport et d'hébergement pendant la durée de la formation.**

Le coût de la formation s'élève à **9 590 € HT**, intégralement pris en charge par l'entreprise.

Ce stage n'est pas inclus dans le plan de formation de l'entreprise. De plus, les frais correspondants vont au-delà de notre obligation légale et conventionnelle de participation au financement de la formation professionnelle.

En contrepartie de cette formation, vous vous engagez à rester au service de notre entreprise pendant une **période de deux ans à l'issue de celle-ci.**

Cette période débute à compter de la fin de votre formation soit le 6 novembre 2011.

En conséquence, dans le cas où vous quitteriez notre entreprise avant la fin du délai indiqué ci-dessus, pour l'un ou l'autre des motifs suivants :
- démission ;
- licenciement pour faute ;

vous vous engagez d'ores et déjà à nous rembourser ces frais de formation selon les modalités suivantes :

en cas de départ :
- dans les 12 premiers mois, soit avant le 06/11/2012, le montant à rembourser sera de 4 795 €.

Ensuite, ce montant sera réduit dans les proportions suivantes :
- du 12ème au 18ème mois après la formation soit du 06/11/2012 au 06/05/2013, un montant de 2 877 €,
- du 18ème au 24ème mois après la formation soit du 07/05/2013 au 06 /11/ 2013, un montant de 1 918 €.

et ce, jusqu'à l'expiration du délai fixé ci-dessus.

La somme due par ***Madame Myriam H*** sera exigible à la date du départ effectif de l'entreprise et payable par chèque libellé au nom de l'entreprise.

Veuillez recevoir, ***Madame H,*** *l'expression de nos salutations distinguées.*

«Nom Prénom du collaborateur»
Signature précédée de la mention
«Bon pour accord»

«Nom prénom signataire de l'entreprise»
Qualité

Cette fiche-outil est téléchargeable sur www.opcalia.com

fiche-outil 13

Modèle de clause de dédit-formation

Observations (source Éditions Législatives)

- La **clause de dédit-formation** doit être conclue avant le début de la formation.
- L'employeur doit indiquer le nom et l'adresse de l'organisme de formation ainsi que le titre, le programme de la formation et son objet. Il est recommandé de rappeler la classification du salarié et le contexte dans lequel il se voit proposer cette formation. Mentionner également le nombre d'heures ou de jours de formation et s'il s'agit d'une formation à temps partiel ou à temps plein.
- Préciser si des frais de documentation, de transport ou d'hébergement sont pris en charge en plus du salaire.
- L'employeur n'est pas tenu de procurer une photocopie de la facture au salarié, mais il doit pouvoir en produire le justificatif en cas de contentieux.
- La Cour de cassation valide les clauses de dédit-formation à la condition que celles-ci constituent la contrepartie d'un engagement pris par l'employeur d'assurer des frais réels au-delà des dépenses imposées par la loi ou la convention collective. Si le coût de la formation était imputé sur le budget de la formation professionnelle continue, seule la fraction excédentaire pourrait faire l'objet de la clause.
- Le délai pendant lequel l'entreprise demande au salarié de rester à son service est une sorte de période d'amortissement du coût de la formation, dont la durée n'est pas fixée par le Code du travail ; ce délai ne doit pas être excessif, empêchant ainsi le salarié de jouir d'une liberté fondamentale : celle de démissionner. Selon les tribunaux qui ont eu à statuer sur la validité de telles clauses, le délai peut varier de 6 mois à 5 ans selon la durée et le coût de la formation.
- La proportionnalité de l'indemnité aux dépenses engagées est une des conditions de validité de la clause. Certaines cours d'appel prennent en compte non seulement les frais liés à la formation mais également le montant des salaires perçus et les charges correspondantes. De plus, bien que la clause soit essentiellement prévue pour dissuader le salarié de démissionner avant le délai fixé par la clause, il est utile de prévoir également l'hypothèse d'un licenciement pour faute, pour éviter que le salarié ne soit tenté d'adopter un comportement fautif afin d'être licencié sans avoir à respecter ses engagements.
- S'agissant des conditions d'indemnisation, il est déconseillé de prévoir un montant fixe qui ne tiendrait pas compte du délai déjà écoulé depuis la fin de la formation. Un calcul dégressif lui est préférable, lequel peut prévoir un montant forfaitaire les premiers mois d'exécution de la clause.
- Le montant peut aussi être réduit proportionnellement à la durée de la clause. Par exemple, si le salarié s'est engagé à rester 1 an au service de l'entreprise, l'indemnité sera réduite chaque mois de 1/12^{e}. Elle sera réduite de 1/24^{e} pour un délai de 2 ans et de 1/36^{e} pour un délai de 3 ans.
- La date d'exigibilité peut être, par exemple, la date de départ effectif de l'entreprise.

fiche-outil 14

Modèle d'attestation de fin de formation

ATTESTATION DE FIN DE FORMATION

Je soussigné, *(Prénom ; Nom ; fonction occupée)* **atteste que** *(Prénom ; Nom du stagiaire)* **a suivi la formation suivante :**

Intitulé de l'action de formation :

Nature de l'action de formation : *à choisir en fonction de la typologie suivante (Articles L6313-1 et suivants du Code du travail) :*

- *Action de préformation et de préparation à la vie professionnelle,*
- *Action d'adaptation et de développement des compétences des salariés,*
- *Action de promotion professionnelle,*
- *Action de prévention,*
- *Action de conversion,*
- *Action d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances,*
- *Action de formation continue relative à la radioprotection à destination des professionnels,*
- *Action de formation relative à l'économie et à la gestion de l'entreprise,*
- *Action de formation relative à l'intéressement, à la participation et aux dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié,*
- *Actions permettant de réaliser un bilan de compétences,*
- *Actions permettant aux travailleurs de faire valider les acquis de leur expérience,*
- *Actions d'accompagnement d'information et de conseil dispensées aux créateurs ou aux repreneurs d'entreprises agricoles, artisanales, commerciales ou libérales, exerçant ou non une activité,*
- *Actions de lutte contre l'illétrisme et apprentissage de la langue française.*

Objectifs *(exprimés de manière opérationnelle, c'est-à-dire en termes de comportement ou d'activité observable lorsque la personne est en situation de travail) :* .....

.....

Dates : .....

Durée : .....

Intervenants : .....

Résultats de l'évaluation des acquis *(si une telle évaluation est prévue par le programme de formation)* **:** .....

.....

***A** = Connaissances maîtrisées*
***B** = Connaissances acquises*
***C** = Connaissances non acquises*

Lieu et date

Prénom ; Nom
Fonction

fiche-outil 15

Grille d'évaluation d'une prestation de formation

Intitulé du stage : .....

Dates et durée : .....

Nom de l'intervenant : .....

Organisme de formation : .....

Critères d'évaluation	*Commentaires*	*Évaluation (de 1 à 4)**
Définition des objectifs		
Respect du cahier des charges, des objectifs fixés, du programme de formation		
Qualité de l'animation		
Outils et méthodes pédagogiques		
Durée		
Organisation matérielle (salle, matériel...)		
Gestion administrative et suivi		
Évaluation globale		

* **1** : Insatisfaisant - **2** : Peu satisfaisant - **3** : Satisfaisant - **4** : Très satisfaisant

élaborer et manager le plan de formation de son entreprise
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

fiche-outil 16

Fiche de suivi de la formation

Date de l'entretien : .....

Nom du responsable : .....

Intitulé du stage : .....

Nom du salarié : .....

Dates et durée du stage : .....

Nom de l'intervenant : .....

Organisme de formation : .....

Objectifs professionnels attendus	*Délai*	*Indicateurs*

Bilan de la formation

Rubriques	*Commentaires du salarié (points positifs/points négatifs)*	*Atteintes des objectifs*
Objectifs : *1.* *2.* *3.*		
Animation		
Durée		
Organisation		
Avis général		

Plan d'accompagnement

Actions à entreprendre	*Délai*	*Moyens nécessaires*

fiche-outil 17

Informations à communiquer aux Instances représentatives du personnel (IRP)

Pour la 1ère réunion de consultation (soit au plus tard le 09/09 de l'année N)

1. Les orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise pour l'année suivante (N+1).

2. Le résultat éventuel des négociations de branche ou d'entreprise sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés. Ces négociations ont lieu au moins tous les 3 ans. Elles portent sur différents thèmes énumérés avec précision à l'article R. 2241-9 du nouveau Code du travail, et notamment sur la définition des objectifs et priorités de formation dans le cadre du plan de formation.

3. La déclaration 2483, c'est-à-dire la déclaration relative à la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle (au titre de N-1), et, le cas échéant, la déclaration spéciale concernant le crédit d'impôt formation ainsi que les informations sur la formation figurant au bilan social.

4. Les conclusions éventuelles des services de contrôle sur le caractère libératoire des dépenses imputées sur la participation des entreprises et/ou le caractère éligible des dépenses exposées au titre du crédit d'impôt formation professionnelle.

5. Le bilan des actions comprises dans le plan de formation pour l'année antérieure (N-1) et pour l'année en cours (N) comportant la liste des actions de formation, des BC (Bilans de compétences) et des VAE (Validations des acquis de l'expérience) réalisés, complétée par les informations relatives :
- aux organismes de formation et aux organismes chargés de réaliser des bilans de compétences ou des VAE,
- aux conditions d'organisation de ces actions,
- aux conditions financières de leur exécution,
- aux effectifs concernés répartis par catégorie socio-professionnelle et par sexe.

6. Les informations, pour l'année antérieure (N-1) et l'année en cours (N), relatives aux congés individuels de formation (CIF), aux congés de bilan de compétences, aux congés de validation des acquis et aux congés pour enseignement qui ont été accordés aux salariés, notamment leur objet, leur durée et leur coût, aux conditions dans lesquelles ces congés ont été accordés ou reportés ainsi qu'aux résultats obtenus.

7. Le bilan, pour l'année antérieure (N-1) et l'année en cours (N) des conditions de mise en œuvre des contrats et des périodes de professionnalisation, ainsi que de la mise en œuvre du Droit individuel à la formation (DIF).

Le bilan porte également sur l'accueil des enseignants et des conseillers d'orientation.

Pour les bénéficiaires de contrats ou périodes de professionnalisation, l'employeur précise :

- les conditions dans lesquelles se sont déroulées les actions ou périodes de professionnalisation, et notamment : les conditions d'accueil, d'encadrement et de suivi, les emplois occupés pendant et à l'issue de ces actions ou périodes de professionnalisation, et les conditions d'organisation des actions de formation et/ou de suivi des bénéficiaires,
- les résultats obtenus en fin d'action ou période de professionnalisation ainsi que les conditions d'appréciation et de validation,
- les effectifs concernés par âge, sexe et niveau initial de formation.

Pour la 2nde réunion de consultation (soit au plus tard le 09/12 de l'année N)

Informations prévues par le Code du travail :

1. Le projet de plan de formation de l'entreprise pour l'année suivante (N+1) qui doit tenir compte :
- des orientations générales de la formation sur lesquelles le CE a été consulté,
- de l'éventuel plan pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- du résultat des négociations de branche ou d'entreprise sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés.

2. Les conditions de mise en œuvre des contrats et périodes de professionnalisation ainsi que du DIF (bilan des actions réalisées et projet pour l'année à venir).
Le projet devra comporter la liste des actions de formation, des bilans de compétences et des VAE (Validations des acquis de l'expérience) réalisés, complétée par les informations relatives :
- aux organismes de formation et aux organismes chargés de réaliser des bilans de compétences ou des VAE,
- aux conditions d'organisation de ces actions,
- aux conditions financières de leur exécution,
- aux effectifs concernés répartis par catégorie socio-professionnelle et par sexe.

Informations prévues par l'ANI du 5 octobre 2009 :

Pour les entreprises du commerce, de l'industrie et de l'artisanat, l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 5 octobre 2009 prévoit que l'employeur doit, en outre, communiquer au comité d'entreprise, à la commission formation et aux délégués syndicaux :

- une note sur les demandes de DIF, de périodes de professionnalisation, de congés individuels de formation, de congés de bilan de compétences et de congés de validation des acquis de l'expérience enregistrées pour l'année suivante, notamment leur nombre, la nature des formations, leur durée, leur coût et les organismes formateurs,
- des informations sur la pyramide des âges des salariés, sur les actions de prévention et de formation envisagées, notamment au bénéfice des salariés fragiles (âgés, difficultés sociales particulières, publics prioritaires définis par accord de branche).

Cette fiche-outil est téléchargeable sur www.opcalia.com

Retrouvez la formation en continu sur

www.opcalia.com

OPCALIA

PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

27 rue de Mogador - 75009 PARIS - Tél. : 01 44 71 99 00

Mise à jour avril 2012